



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA–UniCEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS-FATECS
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
HABILITAÇÃO EM JORNALISMO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA
PROFESSOR ORIENTADOR: FERNANDO BRAGA, MsC

**GESTÃO DE CRISE: EM ANÁLISE O ACIDENTE AÉREO DE 2007 DA
EMPRESA TAM**

Luiz Renato Orphão de Carvalho

RA: 2056168/5

Brasília, junho de 2009

Luiz Renato Orphão de Carvalho

**GESTÃO DE CRISE: EM ANÁLISE O ACIDENTE AÉREO DE 2007 DA
EMPRESA TAM**

Trabalho apresentado à
Faculdade de Tecnologia e
Ciências Sociais Aplicadas,
como requisito parcial para a
obtenção ao grau de Bacharel
em Comunicação Social com
habilitação em jornalismo no
Centro Universitário de Brasília –
UniCEUB.

Orientador: Prof. MsC Fernando Braga

Brasília, junho de 2009

Luiz Renato Orphão de Carvalho

**GESTÃO DE CRISE: EM ANÁLISE O ACIDENTE AÉREO DE 2007 DA
EMPRESA TAM**

Banca Examinadora

Prof. Fernando Braga- Orientador, MsC

Prof^a. Esp. Renata Lú

Prof^a. Esp. Nilza Costa da Silva

Brasília, junho de 2009

Resumo

Esta monografia analisou a gestão de crise da empresa TAM, na ocasião do acidente de 2007, em Congonhas. Usou o jornal Correio Braziliense como um espelho do trabalho da assessoria de imprensa da companhia aérea. Buscou identificar os principais erros e acertos durante o processo. Identificou como a principal falha a falta de transparência. Quando a empresa omitiu uma informação grave, o que causou perda de credibilidade e fez com que a empresa não conseguisse se posicionar em um jornal nacional. Apesar de ter feito boas ações de assistência às vítimas, elas não foram completas, o que causou problemas. Reclamações de falta de assistência aos familiares das vítimas e falta de acompanhamento do público interno foram os principais motivos das críticas. O que marcou nessa gestão foi o imprevisto. Por isso, foi um caso de uma gestão mal feita.

Palavras - chaves: Gestão de crise, acidente, TAM, análise de conteúdo, Correio Braziliense.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. Introdução | 3 |
| 2. História da Assessoria de Imprensa | 5 |
| 2.1 Assessoria de imprensa no Brasil..... | 6 |
| 3. A temida crise | 9 |
| 4. Plano de gestão de crise | 11 |
| 5. A história do maior acidente aéreo | 13 |
| 5.1 A empresa..... | 16 |
| 6. Análise de conteúdo..... | 17 |
| 7. Análise | 19 |
| 7.1 Transparência..... | 19 |
| 7.2 Públicos..... | 23 |
| 8. Conclusão | 27 |
| 9. Bibliografia..... | 28 |
| 10. Anexo..... | 29 |

1. Introdução

Toda empresa está sujeita às crises. Seja pequena, média ou grande. Quando acontece uma crise de imagem que teve como estopim um acidente aéreo, danos à marca vão ocorrer. A principal importância do tema deste trabalho é a preocupação com os envolvidos. Assistência médica tem que ser prestada aos familiares, algumas dúvidas têm que ser respondidas e responsabilidades assumidas.

No início deste mês de Julho de 2009, mais um acidente aéreo mobilizou a atenção da mídia mundial. O voo AF 447, da empresa francesa *Air France*, desapareceu no meio Oceano Atlântico. Ação rápida da companhia mostrou que a empresa estava bem preparada para a crise. Os centros de apoio que atendem às famílias, o cuidado com legislações de diferentes países sobre a divulgação dos nomes das vítimas e, principalmente, o cuidado com versões do acidente, são exemplos de gerenciamento de crise bem sucedido.

Apesar de ninguém torcer para que um desastre aéreo aconteça, esta situação deve ser treinada, estudada, não só para evitar danos à marca da empresa, mas também para dar tratamento digno a todos envolvidos, desde funcionários até os familiares. Com a comunicação nos dias de hoje, a crise pode surgir de onde menos se espera. Várias empresas já sofreram com crises de imagem que vieram por vídeos colocados na internet. Outras evitam crises pelo acompanhamento de sites de relacionamento, além de usá-los como local para o posicionamento da empresa.

Esta monografia buscou analisar como foi a gestão de crise da *TAM* no acidente de 17 de julho de 2007 (Voo 3054). Compreender como foi a gestão da empresa, o que faltou, se os públicos foram bem atendidos. Foi usado o jornal *Correio Braziliense* para a análise da cobertura feita pela mídia. Identificar quando a empresa errou e quando acertou. Buscar compreender se a empresa seguiu as orientações dos especialistas em gestão de crises.

O primeiro capítulo terá como assunto a história da assessoria de imprensa e o trabalho desenvolvido hoje em dia. No segundo definimos o que é crise, no terceiro, o assunto é plano de gestão de crise. No quarto capítulo é colocado o contexto do acidente e a empresa aérea. O quinto aborda a análise de conteúdo e o sexto é análise da gestão de crise. Tendo com espelho o jornal *Correio Braziliense*.

2. História da assessoria de imprensa

Em 1906, Ivy Lee, inventou o que se conhece hoje como assessoria de imprensa. A assessoria de comunicação é uma área mais abrangente de uma empresa, na qual a assessoria de imprensa faz parte. A necessidade surgiu quando o jornalismo tornou-se de fato um “espaço público de socialização dos discursos particulares” (CHAPARRO in DUARTE, 2002, p.33).

O primeiro caso de sucesso na assessoria de imprensa é contado por Manuel Carlos Chaparro, no livro *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia* (DUARTE, 2002). A história começou quando Ivy Lee desenvolveu um projeto de assessoria de imprensa para o grande empresário americano John Rockefeller. Famoso até hoje, o homem de negócios passou a ser mais bem visto nos E.U.A. Após o sucesso de Ivy na assessoria do empresário, Rockefeller começou a ser venerado pela opinião pública daquele país.

O pai da assessoria de imprensa, Ivy, ainda divulgou uma “carta de princípios”, que foi encaminhada aos editores, em que ele deixa claro que o papel da assessoria de imprensa não era fazer anúncio, mas sim:

... divulgar, prontamente, para o bem da empresa e das instituições públicas, com absoluta franqueza, à imprensa e ao público dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público”. (CHAPARRO, in DUARTE, 2002, p. 36).

Ivy já deixava claro que o assessor tratará com a imprensa sobre notícias da empresa que venham ser de interesse público, passando pelos mesmos processos de noticiabilidade. Ele ainda se coloca à disposição para esclarecimentos de dados e também se dispõe a levar à empresa diretores de jornais que queiram confirmar alguma declaração.

A figura de Ivy Lee não é uma unanimidade. Pesquisadores relatam “compra de jornalistas” para não falarem mal dos seus clientes. Esse suborno passaria

por empregos, viagens, almoços e muito mais. Essa prática antiética, como é citada no livro, foi denominada “operação fecha boca”.

Apesar de existir uma linha na qual acredita que o começo da assessoria de imprensa tenha sido na época da crise de 29, pois com os graves acontecimentos econômicos que afetaram empresas e governos teria sido o primeiro momento de demanda social pela informação, o que é lembrado por Chaparro. Isso não existia no início do século, na época de Ivy Lee.

2.1 Assessoria de imprensa no Brasil

A atividade da assessoria de imprensa não costuma ser vista com bons olhos. A explicação mais aceita é pelo fato de ter se fixado e ganhado importância no Brasil após 1964, em plena ditadura. A Aerp (Assessoria Especial de Relações Públicas da Presidência da República) foi o molde para empresas e governos estaduais que logo criaram suas assessorias de imprensa. O autor afirma que o começo da atividade no país foi um processo estimulado pela estratégia de propaganda e divulgação do governo militar.

Em 1985, foi lançado o primeiro manual de assessoria de imprensa, escrito pelo jornalista Eduardo Cesário Ribeiro, então coordenador da Comissão dos Jornalistas em Assessoria de Imprensa, do Sindicato dos Jornalistas de São Paulo. O manual deixou marcado o lugar na assessoria de imprensa para esses profissionais, e explicava que a assessoria tinha que fazer a comunicação entre a instituição, seus empregados e opinião pública.

... A assessoria de imprensa agiliza e complementa o trabalho do repórter, subsidia-o e oferece alternativas adequadas, garantindo o fluxo de informações para os veículos de comunicação – porta vozes da opinião pública. (CHAPARRO in DUARTE, 2002, p.47)

Hoje em dia, com o trabalho sério da maioria das assessorias de imprensa, essa ideia começa a ficar para trás. Parece que, apesar da assessoria sempre mudar a imagem de muitas pessoas, só agora consegue a mudar a sua própria imagem. Na era da informação não é possível pensar em uma empresa de médio ou grande porte, uma ONG, sem o trabalho de uma assessoria. A

imagem da empresa nos meios de comunicação é o que vai fazer a opinião pública ter ou não simpatia pela marca, produto ou organização.

Levando em consideração o que foi dito por Ivy Lee, a assessoria de imprensa não existe apenas para cuidar da imagem da empresa, mas também para melhorar o fluxo de informação, informar a opinião pública. Não fazendo propaganda, mas procurando, dentro das instituições, pelos critérios de noticiabilidade, informações de interesse público.

Chaparro ainda lembra que o mundo globalizado a postura das empresas em algumas situações é muito importante: “Agem pelo que dizem, em especial pelos acontecimentos importantes que produzem, com os quais interferem na realidade, ao usarem a eficácia difusora do jornalismo.” (DUARTE, 2002, p. 33)

De acordo com a FENAJ – Federação Nacional dos Jornalistas, em seu manual dos Jornalistas em Assessoria de Imprensa ([s.d], p.7), o assessor deve facilitar a relação do seu cliente, seja ele empresa, pessoas físicas, entidades ou instituições com os veículos de comunicação. Ainda ressalta que cabe a este profissional identificar o que pode ou não virar notícia e o que pode ou não vir a ser divulgado. Chaparro concorda com a posição da Federação que diz que a experiência da assessoria no Brasil é baseada no modelo jornalístico, preocupada com o valor notícia da informação. Nilson Lage define notícia.

Do ponto de vista da estrutura, a notícia se define, o jornalismo moderno, como o relato de uma série de fatos a partir do fato mais importante ou interessante; e de cada fato, a partir do aspecto mais importante ou interessante. (LAGE, 1993, p. 16)

Chaparro acredita que esse modelo único de assessoria no mundo surgiu em 1980 na ruptura da assessoria de imprensa e suas raízes das relações públicas. E chama atenção para a quantidade de jornalistas que trabalham em assessorias, que em 1995, em pesquisa feita pelo Dieese, mostrava que 1/3 dos jornalistas com carteira assinada no Estado do Rio de Janeiro trabalhavam nas assessorias.

Sobre a questão ética, a FENAJ também se posiciona. Para a Federação o jornalista de assessoria é tão jornalista quanto o que está na redação, por isso, deve respeitar o código de ética dos jornalistas e assegurar a ética e a credibilidade no seu trabalho.

Apesar das reclamações de alguns jornalistas, cremos que a assessoria de imprensa contribui em muito para melhorar o fluxo de informações de interesse público, o que a população tem que saber, como a FENAJ coloca em seu manual, a assessoria ideal é uma extensão da redação dentro da instituição, empresa etc. Selecionando, previamente, o que é notícia. Vendo pelo lado das empresas a assessoria também é um grande meio para se posicionar na mídia. Seja para campanhas de conscientização, assumir responsabilidades ou responder acusações.

Sobre as questões éticas, acreditamos que as grandes assessorias do Brasil são exemplos. Práticas como a tentativa de subornar jornalistas não têm mais espaço neste meio. Sendo que, a cada dia que passa, o trabalho da assessoria fica ainda mais independente dos veículos de comunicação tradicionais. Com as novas mídias, o *youtube*, por exemplo, a empresa consegue falar diretamente com o seu público alvo por meio de um canal no site de vídeos mais famoso do mundo. A produção de revistas institucionais também consegue abrir este lugar de fala da empresa ou organização.

3. A temida crise

A crise de imagem pode destruir a reputação de qualquer empresa. Na hora da crise, tudo deve estar bem definido e treinado. Quando a empresa sente a necessidade da criação de um plano, a área da comunicação, junto com a administração, identifica áreas mais propícias às crises, treina funcionários, faz simulações, identifica na empresa porta-vozes para cada público, quais são as prioridades, cria um comitê gestor.

De acordo com o modelo da *American Express*, crise é quando não há quase tempo nenhum para a resposta; há informações faltando ou imprecisas; decisões e medidas rápidas precisam ser tomadas; um evento que ameaça oprimir os processos de controles existentes.

A FENAJ enumera posições que devem ser tomadas pela assessoria em situações de crise, diz que o principal é não fugir da imprensa, e tentar descobrir antes da imprensa o que realmente aconteceu. E mostra ainda a importância de um comunicado à imprensa explicando o ocorrido e enfatizando as providências da empresa para solucionar o problema.

Em seu texto: “Na crise, prevenir é melhor que remediar” (anexo) João José Forni chama atenção que para a gestão de crise funcionar ela não começa quando a crise estoura, e justifica isso pela instantaneidade da informação nos dias de hoje. E ainda afirma: “Uma coisa é certa: nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja está imune à crise. Este princípio básico da administração de crise, mesmo repetido e mais do que evidente, ainda continua esquecido por muitas organizações.” (FORNI, [s.d], p.1)

Forni ainda define o que é crise para comunicação, diz que são acontecimentos que, por seu potencial explosivo ou inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pautas negativas. E coloca o monitoramento da mídia, acompanhamento dos públicos, com bom fluxo de informações estratégicas e sistema preventivo de informações como algumas

alternativas para estar preparado para uma possível crise. E ainda define a comunicação de crises como:

Consiste em todos os passos que a organização irá tomar no sentido de esclarecer, por todas as formas e meios, seus públicos (interno e externo), com vistas a evitar desgastes à sua imagem. Saber conduzir esse processo constitui basicamente o êxito ou o fracasso na condução de uma crise. (FORNI, [s.d], p.1)

Os danos à marca da empresa são praticamente inevitáveis e quando ocorre, por exemplo, um desastre aéreo, os danos às famílias são irreparáveis. Porém, se a companhia tem bom relacionamento com os seus públicos, sejam eles imprensa, funcionários ou clientes, ainda segundo este exemplo, a chance de se sair bem de uma crise aumenta sensivelmente. A TAM, como uma concessionária, uma prestadora de serviços, tem sua responsabilidade social. Por isso o manual de crise prevê não só “apagar o incêndio”, mas também agir na prevenção de acidentes e, caso venham a ocorrer, o acompanhamento do público atingido também é pensado e treinado. Apesar de as empresas buscarem lucro, todas têm responsabilidade social e o plano de gestão de crise vai ao encontro desta ideia, por isso, ele tem que ser, antes de tudo, humano.

4. O plano de gestão de crise

Cada vez mais as empresas se preocupam com sua imagem e a crise é um momento no qual a empresa fica totalmente exposta, principalmente, se ficar em uma posição de retração, evitando apresentar seus argumentos.

O plano de gestão de crise entra nessa realidade para diminuir possíveis danos à marca, melhorar o fluxo de informação, atender os públicos envolvidos, procurar, o mais rápido possível, dar à sociedade resposta sobre o ocorrido, apresentar soluções, assumir possíveis responsabilidades.

O plano orienta as ações de diretores e executivos da empresa, em como tratar a mídia e quando a empresa estiver de forma negativa, mostrar de modo firme o posicionamento da empresa, apresentando seus argumentos, explicações etc.

Para Mário Rosa, (2003, p. 71) um plano de crise é: “Um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa ser captado como tal.” O autor ainda chama atenção para o padrão que a maioria das crises possui, podendo, assim, prever, antes da crise bater à porta, ações que deverão ser tomadas caso a crise aconteça e ressalta: “Hora de crise é hora de agir, não de planejar.” (2003, p. 69)

Forni chama atenção para a postura da empresa em grandes crises, seja em temas polêmicos ou de grande repercussão. Para a postura adotada pelo plano de gestão de crise, diz que a assessoria deve assumir o comando da dinâmica das informações e não a mídia. Diz ainda: “Se a mídia toma a iniciativa, será muito difícil reverter o processo.” E afirma que, ao assumir o comando, não se deve minimizar os fatos, e de logo todas as notícias ruins de uma vez só. Mas adiante, o autor enumera alguns erros que são cometidos quando a empresa está no olho do furacão. A que ele considera mais elementar é nunca deixar um jornalista sem resposta, quando procurar alguém sobre matéria negativa. Outro erro citado por Forni é a omissão, que, segundo o autor, com isso o jornalista passa a se sentir no direito de escrever o que bem entende.

O autor ainda lembra que caso não dê para a empresa ter um manual preventivo que pelo menos sejam mapeados os principais fatos negativos que possam acontecer no setor desta empresa e diz:

É melhor investir nessa preparação, porque as pesquisas mostram que as organizações ou governos com planejamento de crise superam melhor os momentos difíceis. A premissa do planejamento e da prevenção é a base da administração de crises. Por serem previsíveis, muitas crises podem ser estudadas e seus desdobramentos planejados. (FORNI, [s.d], p.3)

Críticas jorram quando o assunto é plano de gestão de crise. Muitos dizem que a única preocupação da empresa é esconder informações e dar um cala boca em algumas pessoas. Porém, o plano é um manual de como atender bem os públicos interessados. Seja com explicações, ajuda financeira para custear passagens e hospedagens e posicionamento na mídia. Por exemplo, em um caso de acidente no qual existem mortes, o acompanhamento de psicólogos e religiosos vai ser muito importante para os familiares que acabaram de receber a notícia da perda de um parente. Isso é um plano de gestão de crise humanizado, que não pensa apenas em números da empresa, mas sim nas pessoas envolvidas.

5. A história do maior acidente aéreo

No dia 17 de julho de 2007 aconteceu o maior acidente da história da aviação brasileira. Era um Airbus A-320 da empresa TAM - Transporte Aéreo Marília, voo 3054 que tinha como origem a cidade de Porto Alegre e destino São Paulo. Por volta das 18h50min, o avião tentou o pouso no aeroporto de Congonhas, o piloto não conseguiu frear a aeronave, saiu da pista, passou por cima da Avenida Washington Luis e atingiu o prédio de serviço de carga da empresa – TAM Express.

A maior tragédia da aviação nacional provocou uma reação imediata em busca dos responsáveis pela morte de mais de 186 pessoas. As investigações indicam três hipóteses para o acidente com o voo 3054 da TAM: falha do piloto, pane do avião ou problemas na pista do aeroporto de Congonhas. (CORREIO BRAZILIENSE, 19/07/07, 1º pág.)

Foram 199 mortos no total. Na aeronave, 187, 11 no prédio da empresa e um motorista de táxi que estava no posto de gasolina ao lado do prédio da companhia aérea. O acidente agravou a crise que o País vinha passando nesse setor. O Aeroporto de Congonhas chegou a ter a sua pista principal fechada e versões marcaram os noticiários. A falta de ranhuras na pista de pouso foi a grande vilã nos primeiros dias, o *grooving*, termo técnico da aviação para as ranhuras, se tornou palavra do dia-a-dia do brasileiro.

Depois da Infraero – Empresa Brasileira de Infra-estrutura Aérea - a culpa passou para a TAM. A aeronave pousou com o reversor do motor direito fechado, ou como dizem os especialistas, “pinado”. O reversor é usado para ajudar o piloto a frear a aeronave, porém não é essencial. O manual de uso da empresa francesa Airbus garante que o avião pode voar e pousar com o instrumento fechado.

Avião da TAM voava com defeito grave
(CORREIO BRAZILIENSE, 20/07/07, 1ºpág.)

O avião que matou pelo menos 188 pessoas em Congonhas estava com problemas na turbina desde de sexta-feira, quatro dias antes da maior tragédia aérea nacional. A TAM sabia que o A – 320 voava sem o reversor direito, equipamento auxiliar de frenagem, mas sustenta que a aeronave estava apta a operar. Na segunda – feira, quatro dias antes do acidente, o mesmo avião teve dificuldades para pousar no aeroporto. Ao saber da notícia que reforça a hipótese de falha mecânica, ministro Marco Aurélio Garcia comemorou no Planalto. (CORREIO BRAZILIENSE, 20/07/07, 1º pág.)

Logo após os esclarecimentos da empresa de aviões a versão de falha humana surgiu com força. O piloto teria errado a posição da manete no momento do pouso. No manual da empresa a instrução era diferente do que o piloto fez. A versão mais aceita, mostra que como o reversor estava travado, no momento do pouso a duas manetes deveriam ir para a posição “IDLE”, que funciona como se fosse o “ponto morto” do carro, porém como o piloto sabia que o motor direito estava travado, só colocou na posição certa uma manete, a da esquerda, enquanto a outra estava em posição de acelerar o avião “CLIMB”. Em resumo, o piloto fez todo o procedimento de pouso e quando tocou a pista a aeronave entendeu que o piloto iria arremeter (procedimento adotado para retomada de voo por alguma impossibilidade de pousar) e deu força ao motor que estava com a manete em posição de aceleração, CLIMB. O que desfez todos mecanismos de frenagem do avião. Por isso, as imagens do acidente mostram a aeronave saindo de lado, puxando para a direita.

Um comunicado chamado Telex sobre Informação de Acidente (AIT), emitido pelo vice-presidente de segurança de voo da Airbus na manhã de terça-feira e dirigido a todas empresas que operam com seus aviões, sugerindo que a causa do desastre com o Airbus A-320 da TAM seria a posição do manete, como é chamada a alavanca que comanda a aceleração da turbina. (CORREIO BRAZILIENSE, 27/07/07, pág. 12)

Passados quase dois anos o Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos - Cenipa ainda não divulgou o que causou o acidente. Porém tudo indica que a maior tragédia da aviação brasileira foi uma sucessão de falhas. Falha do piloto, por deixar a manete em posição errada. Problemas na pista, pelo fato de ser curta demais para o porte daquela aeronave em dias de chuva, tanto que logo após o acidente o comando da aeronáutica fechou a pista principal do aeroporto de Congonhas em dias de chuva.

Falhas em cadeia. Reversor inoperante e alavanca em posição errada podem ter sido a combinação explosiva na tragédia. (CORREIO BRAZILIENSE, 27/07/07, pág. 12)

A mais provável causa do acidente com o voo 3054 da TAM, que derrapou enquanto pousava no aeroporto de Congonhas (SP), é a falta de grooving (Ranhuras que impedem os deslizamentos) na pista. (CORREIO BRAZILIENSE, 18/07/07, Pág. 11.)

Na região onde o avião atingiu, 27 imóveis foram interditados pela Defesa Civil e no dia 5 de agosto de 2007, o prédio da empresa TAM foi implodido, já que tinha sido condenado. No dia 19 de novembro de 2008, a Polícia Civil encerrou o inquérito policial, após mais de 300 pessoas serem ouvidas, dez foram indiciadas por atentado contra a segurança de transportes aéreos. Os dez indiciados são três da Infraero; cinco da Anac - Agência Nacional de Aviação Civil -; dois da TAM. Todos os dez indiciados, caso venham a ser condenados, terão uma pena máxima de seis anos.

O delegado da 15ª DP, Antônio Carlos Menezes Barbosa, afirmou que tudo indica que a principal falha que causou o acidente foi a posição errada da manete no momento de pouso.

O que fica de todo esse desastre é o descaso do Governo Federal com as necessidades aéreas do País. Na Época do acidente, muito foi dito, pouco foi feito. A pista principal do Aeroporto de Congonhas chegou a ser fechada. Passado a grande cobertura da mídia, a pista foi reaberta. A construção de outro aeroporto, longe do centro da cidade, com metrô que levaria os passageiros, ficou só no discurso político. Durante essa confusão perguntaram ao comandante da Aeronáutica, Juniti Saito, se o avião do Presidente voaria com o reversor pinado, a resposta é óbvia, mas triste.

... Por norma de segurança, e por transportar o mais alto mandatário, a aeronáutica não permite o voo com o reversor pinado. Mas isso é norma de segurança porque transporta o presidente da república. Disse Saito. (CORREIO BRAZILIENSE, 09/08/07, Pág. 15.)

5.1 A empresa

A TAM – Táxi Aéreo Marília - começou quando dez pilotos de monomotores se juntaram e faziam transporte de cargas e passageiros entre Paraná, São Paulo e Mato Grosso, em 1961. Depois de seis anos, a empresa foi comprada pelo empresário Orlando Ometto e mudou seu perfil passando a transportar apenas cargas. Nos anos 70, Rolim Amaro foi convidado para ser sócio da empresa que já tinha trabalhado como piloto anteriormente. Em 1976 surgiu a marca que conhecemos hoje. Por volta de 1986, a empresa comprou a Votec e passou a transportar passageiros para Norte e Centro – Oeste.

Em 2005, o *market Share* da empresa possuía como média 43,5% do mercado nacional. A TAM tem a maior frota de aviões do País, com 131 aviões, e em 2008 anunciou a sua entrada na *Star Alliance*, o maior grupo de empresas aéreas do mundo.

Acidente anterior

Antes do acidente do voo 3054, a empresa já tinha passado pela mesma situação no Aeroporto de Congonhas. Foi em 31 de outubro de 1996. Na ocasião, morreram 99 pessoas entre tripulantes, passageiros e três pessoas em solo. O voo 402 tinha acabado de decolar de Congonhas e caiu sobre oito casas, no bairro do Jabaquara.

6. Análise de conteúdo

De acordo com o livro de Bardin (1977), a análise de conteúdo se desenvolveu no início do Século XX na Escola de Jornalismo de Colúmbia, nos Estados Unidos. O material era analisado de forma quantitativa e, em quase sua totalidade, de conteúdo jornalístico. H. Lasswell foi o primeiro nome importante do estudo do tema por fazer análises da imprensa e da propaganda.

Mas foi na década de 1940 e 50 que o tema se desenvolveu, segundo Bardin, impulsionados pelos departamentos de ciências políticas, em razão da Segunda Guerra Mundial. Cerca de 25% da análise pertenciam à investigação política. O autor ainda lembra que esse período ficou marcado pelas regras de análise estabelecidas por B. Berelson, auxiliado por P. Lazarsfeld. E cita a definição da Berelson à época:

A análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação. (BARDIN. 1977. p.18 e 19)

A análise de conteúdo é uma técnica utilizada para investigar o conteúdo de uma publicação, seja ela revista, jornal, programas de TV. Pode ser pensada por um grande tema ou por um veículo específico. No livro *Análise de conteúdo*, de Laurence Bardin, o autor define a técnica com um conjunto de instrumentos metodológicos.

No livro de *Albert Kientz*(1973), Berelson também é citado como o autor que lembra de quatro exigências fundamentais que eram mencionadas por um dos pioneiros da análise de conteúdo. São elas: ser objetivo; ser sistemático; abordar apenas o conteúdo manifesto; quantificar. Berelson acredita que só cumprindo essas exigências a análise pode ter algum valor científico.

Bardin ainda busca uma definição própria do tema:

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de

apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações. (BARDIN, 1977, p.31)

Como Bardin diz em seu livro, o principal objeto da análise de conteúdo é a palavra, isto é, o aspecto individual e atual da linguagem. O autor ainda busca a definição de P. Henry e S. Moscovici, os dois estudiosos do tema, que dizem que a análise de conteúdo busca não o estudo da língua ou da linguagem, mas sim o estudo das condições de produção dos textos, acredita que este deve ser o objeto da análise.

Creemos que o objetivo é tentar mostrar o que a mensagem quer dizer, quais mensagens realmente estão sendo passadas, o porquê da escolha de uma palavra em detrimento de outra. Mostrar que emoções são provocadas pela escolha de uma foto, como o emissor faz, por exemplo, no objeto deste estudo, colocar a empresa como responsável pela tragédia, sem que nada tenha sido provado. Como o emissor direciona a opinião pública, Bardin diz mais.

A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).
(BARDIN, 1977, p 38)

Kientz segue a mesma linha sobre o objeto da análise de conteúdo e afirma.

As mensagens são objetos matérias, suscetíveis de medição e de quantificação. A Análise de conteúdo decompõe – nos, recenseia os seus elementos, calcula as frequências de aparecimento, apura as correlações. (KIENTZ, 1973, p 21)

7. A análise

Esta análise de conteúdo teve como objetivo identificar as principais falhas que a assessoria de imprensa da TAM cometeu na gestão de crise do acidente. Foi utilizado o jornal *Correio Braziliense* como um espelho do trabalho da assessoria da companhia. A ideia foi identificar a falta de transparência da empresa, lentidão na tomada de posição, e que a empresa esqueceu das pessoas. Erros estes, que para José Forni são as principais falhas cometidas na gestão de crise de uma empresa.

O *Correio Braziliense* foi escolhido por ser um grande jornal nacional e pela ampla cobertura ao acidente. Foram utilizadas as matérias publicadas com a retranca especial que o jornal utilizou durante vinte e quatro dias. Nesse intervalo foram publicadas 141 páginas. Retranca esta que continha a imagem de uma aeronave da empresa e a inscrição do “vôo 3054”.

7.1 Transparência

Uma das principais falhas na gestão de crise nas empresas é a falta de transparência na condução do processo. Com a evolução tecnológica que estamos vivendo, os escândalos e as crises podem surgir a qualquer momento. Hoje em dia, quase todos os celulares possuem câmera fotográfica e filmadora, todos são jornalistas em potencial. Os grandes veículos incentivam a participação dos leitores por meio do que fica conhecido no Brasil como o jornalista cidadão. “Mais do que nunca nossa vida é um livro aberto.”. (Rosa, 2001, p. 70)

Em um momento de crise, a principal e mais rápida atitude que deve ser tomada pela empresa é a divulgação das causas e as providências que estão sendo tomadas. Nada pode ser escondido, pois mais cedo ou mais tarde tudo que a empresa escondeu virá à tona, o que pode gerar perda na credibilidade. No caso da gestão de crise da empresa TAM, o que mais faltou foi transparência. Não tem como justificar, mas é compreensível pela dificuldade de explicar o tema principal do acidente; o reverso evitaria a catástrofe? O

medo da empresa em revelar o ocorrido e não saber como explicar fez com que ela não citasse que o reversor estava desativado. Rosa (2001) diz mais, coloca a verdade como o primeiro passo a ser tomado e o ponto mais crucial de todos. Afirmar que todas as crises de imagem lidam, direta ou indiretamente, com a verdade. E com seu oposto, a mentira. Portanto, a primeira coisa a fazer numa crise, por mais ingênuo ou inocente que pareça, é estabelecer a verdade como pilar de sustentação.

Dois dias após o acidente que marcou a história da aviação brasileira, o presidente da empresa, Marco Antônio Bologna, em entrevista, garantiu que o avião estava em perfeitas condições, assim como afirmou não acreditar que a falta de *grooving* tenha influenciado na tragédia. No dia 20 de julho, três dias após o acidente, matéria foi publicada pelo jornal *Correio Braziliense*, com a seguinte manchete primeira página: “Avião da TAM voava com defeito grave”. Nas páginas 8/9, nas quais vinha a matéria que tinha como manchete: “Avião tinha falha na turbina”, citava que o aparelho para ajudar a frenagem da aeronave, o reversor, estava inoperante e colocava que a empresa negava que o “defeito” houvesse causado o acidente.

A matéria ainda cita reportagem que passou, no dia anterior, no Jornal Nacional, da Rede Globo, que afirmava que o mesmo avião, um dia antes da tragédia, teve problemas para pousar e saiu da pista. A TAM informou em nota desconhecer qualquer anormalidade com a aeronave no dia anterior. Na mesma matéria, o jornal já começa a usar depoimentos de especialistas que criticam a decisão da empresa, mesmo sem conhecer os detalhes do ocorrido. Por isso, seria importante o posicionamento imediato da empresa. Seus funcionários, conhecendo toda a situação, poderiam explicar e não deixar mais espaço para versões.

A falta de transparência na comunicação da empresa acabou deixando que a imprensa tomasse as rédeas da informação, deixando a assessoria da TAM apenas atuando de forma reativa às demandas da imprensa. Essa falha da assessoria, de deixar a imprensa tomar a frente, tem efeitos imediatos, surgem os “especialistas.” Os veículos vão atrás dos especialistas de momento. Em

matéria publicada no dia 21 de julho, página 13, com a manchete, “Perigo potencializado”, os especialistas, apesar de afirmarem que é seguro pousar com o reversor inoperante, criticam a decisão da empresa de deixar o avião em uso com este problema. Procurada pelo jornal, a TAM informou que cumpriu todas as recomendações do manual da Airbus.

Esta falha da assessoria gerou desconfiança em todos. Depois do primeiro erro em esconder que o equipamento estava inoperante, todos ficam desconfiados quanto à postura da empresa. Isso ficou claro quando o presidente da companhia aérea foi à missa em homenagem às vítimas da tragédia. Na matéria do dia 23 de julho, página 10, cuja manchete era “Homenagens e Protestos”, já no primeiro parágrafo, o jornalista diz que a presença de Marco Bologna irritou parentes das vítimas, e que o presidente da empresa saiu da missa sem falar com os jornalistas e sem cumprimentar nenhum familiar. Na mesma página, em um quadro reservado para imagens do domingo, uma foto de Marco Bologna chorando foi a oportunidade que o jornal achou para alfinetar a empresa. Colocava na legenda: “Emoção discreta.”

A presença do presidente da companhia aérea na missa em homenagem aos mortos no acidente, apesar de dar oportunidade do jornal criticar, foi uma boa ação da empresa. Mostrar que o representante está no mesmo barco que os parentes, é bom, porém a reportagem cita que ele saiu sem falar com os familiares. Rosa discorda. “Na condição de vilão nacional, o cliente tem que saber que fatalmente será afastado do convívio social, quando não agredido (...) Não freqüentar lugares públicos, para evitar constrangimentos”. (2003, p. 84)

Na matéria são citados os protestos de familiares e de populares que passavam pelo local do acidente. Porém, nenhuma culpa era jogada diretamente na empresa. Os políticos eram, até então, os responsabilizados pela tragédia.

Outro obstáculo gerado pela falta de transparência é a dificuldade de se posicionar em um grande veículo. No dia 25 de julho, página 13, oito dias após o acidente, o jornal ainda publicava matérias culpando o reverso como principal

causa do problema: “Indícios de falha no freio” é a manchete desse dia. A matéria diz que caso o aparelho estivesse funcionando, o avião chegaria ao final da pista com velocidade de 10 a 30 km/h em vez de 175 km/h, velocidade de quando a aeronave se chocou contra o prédio da *TAM Express*.

A má gestão da crise teve consequências mais graves para a empresa, que foi chamada para prestar esclarecimentos a CPI do Apagão Aéreo, na Câmara. Matéria publicada pelo jornal no dia 3 de agosto, página 8, com a manchete: “Manutenção da TAM sob suspeita”, deixou a empresa em situação complicada. No primeiro capítulo da reportagem, o repórter diz que o depoimento do presidente da TAM, Marco Bologna, não convenceu os integrantes da Comissão. A imagem que ficou foi a de um líder mal orientado pela assessoria. O uso de idéias-força, que seria mostrar a preocupação da empresa com a segurança; explicar o funcionamento do reversor; a vontade da empresa em esclarecer tudo o mais rápido possível, não foi utilizada. De acordo com a matéria, para os membros da Comissão ficou claro que a maior preocupação da empresa é com o lucro e não a segurança de operação das aeronaves.

Rosa (2003) cita quatro mandamentos para sair de uma crise. É melhor se antecipar à imprensa e aos inimigos; Não brigar com fatos; Não processar ninguém no auge da crise e; Evitar que uma CPI se transforme na sua CPI. A TAM se livrou por pouco. Quase que a CPI do Apagão Aéreo se transforma na CPI da TAM. Pela análise feita, conseguiu escapar mais pela briga política que virou o caos aéreo do que por méritos próprios.

Os membros da Comissão ainda colocaram a empresa contra a parede quando perguntaram sobre os sete mandamentos da TAM. Os mandamentos, por incrível que pareça, estavam no site da companhia. O primeiro mandamento era um desastre: “Nada substitui o lucro.” Para uma empresa que trabalha transportando vidas e em um setor no qual as pessoas, de forma geral, têm muito medo, um mandamento como este não poderia fazer parte da filosofia da empresa, quer dizer, mais um erro gerencial que está afetando a credibilidade da companhia. A matéria ainda cita a fala de um deputado que diz que a

empresa não está operando com segurança e que o poder econômico está se sobrepondo a tudo.

Como citado no início do texto, Bologna disse em entrevista coletiva no dia 18 de julho que as condições da pista e do avião eram boas, que não acreditava que a falta do *grooving* poderia ter causado a tragédia. Pois bem, no dia 3 de agosto, página 11, matéria do *Correio Braziliense* cita o depoimento do presidente da TAM à Comissão Parlamentar de Inquérito. Bologna diz que, um dia antes do acidente do voo 3054, teria entregue à direção da ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil – ação corretiva retardada escrita por um piloto da empresa. No documento, esse funcionário relatava a dificuldade de realizar o pouso em Congonhas.

Essa falta de alinhamento do discurso, que neste caso mostra inclusive uma contradição do principal executivo da companhia, é horrível. A impressão que fica para quem acompanhou a discussão durante esses dias é de que a empresa aérea quer se eximir da culpa de qualquer jeito, não está pensando em encontrar a real causa da tragédia.

7.2 Públicos

Outro erro muito comum em gestão de crises é esquecer do relacionamento com os públicos. Seja ele interno ou externo. Um bom relacionamento com o público interno transmite para o público externo a imagem de uma empresa séria, que se preocupa com seus funcionários, colaboradores e associados. Em uma situação de crise, o bom relacionamento com o público interno pode ser a diferença entre o sucesso e o insucesso da gestão.

O público externo também não pode ser esquecido. Porém, se o público interno estiver bem assistido e bem informado, a imagem para quem estiver fora tenderá a ser mais positiva. Por isso, em momento de crise, o ideal é informar primeiro o público interno, explicar o que aconteceu, por que aconteceu e quais medidas estão sendo tomadas para resolver o problema e para que não

aconteça mais. Entretanto, nos dias de hoje, quando a informação em tempo real voa, atender primeiro este público é muito difícil, porém desejável.

No caso do acidente da empresa TAM, a impressão passada é que faltou para a companhia estrutura no atendimento aos públicos. De acordo com análise da cobertura do *Correio Braziliense*, ações até foram desenvolvidas, mas não completas. Cicatrizes do último acidente voltaram à tona.

Logo no dia 19, dois dias após o acidente, o *Correio Braziliense* publicou matéria com o seguinte título: “Indenizações antecipadas”. A reportagem chama atenção para a disposição da empresa em acelerar o pagamento das indenizações. Ainda consta da matéria que a TAM estava oferecendo hotéis para os familiares e que as indenizações fossem pagas o mais rápido possível, segundo Bologna, inclusive com pagamentos antecipados. A jornalista abre espaço para a presidente da Associação Brasileira de Parentes de Vitimas de Acidentes Aéreos (Abrapavaa), Sandra Assali. Ela, que perdeu o marido no acidente de 1996, da TAM, diz que 90% dos familiares daquele voo conseguiram receber as indenizações somente depois de anos e anos de brigas judiciais. Sandra ainda afirma, em destaque na página do jornal, esperar que a companhia tenha aprendido e dê toda assistência aos familiares do voo 3054.

A empresa até começou bem. No dia 20, em outra matéria do jornal, conquistou mais um ponto. A companhia aérea enviou coroa de flores para vítimas que já tinham sido identificadas e estavam sendo enterradas por suas famílias. Apesar de terem sido recusadas pelas famílias, a empresa fez o que tinha que ser feito.

Outra ação da TAM foi publicada no dia 23 de julho, página 10. A matéria cita a estrutura montada nos três hotéis, nos quais os familiares das vítimas estavam hospedados, com o acompanhamento de psicólogos que atendiam os parentes durante todo o dia. Entretanto, a boa vontade que a empresa demonstrava parece não ter se confirmado mais adiante.

No dia 4 de agosto, uma das chamadas de primeira página do jornal era a seguinte: “Famílias sem assistência – companhia aérea se recusa a pagar parte das despesas de familiares dos 199 mortos”. A manchete da matéria era: “TAM irrita familiares”. A matéria cita que, em reunião com representantes da empresa, familiares saíram irritados, pois não tinham entrado em acordo quanto à manutenção dos planos de saúde e despesas de locomoção dos familiares durante o processo judicial. Fala dos parentes: “A TAM está brincando com a gente” era destaque na legenda da foto. A posição da empresa logo após o acidente informando que iria fazer pagamentos antecipados, que depois não se confirmaram, frustrou os familiares, que a esta altura das investigações estavam desconfiando da falta de transparência da empresa em relação ao acidente.

Outro ponto positivo foi a ação de esclarecimentos para os deputados da CPI do Apagão Aéreo. No dia 25 de julho, o jornal publicou matéria com o título “Dúvida sobre o reverso”, na qual cita que os deputados visitaram o centro de manutenção da empresa, em São Carlos. Na reportagem, o repórter explica que os deputados assistiram a um vídeo e a uma palestra. O tema era o funcionamento do local e a manutenção das aeronaves. O reversor e todo o sistema de frenagem da aeronave foram mais bem explicados aos deputados. Uma ação essencial como esta, que envolve um assunto de difícil entendimento e que gera grande comoção, a empresa conseguiu se posicionar e sanar dúvidas que poderiam vir contra ela em forma de críticas injustas.

Porém, pelo analisado, a TAM se esqueceu de parte do público interno, os funcionários. No dia 22 de julho, matéria publicada com a chamada “Expulso de avião em BH”, a matéria mostra o total descontrole das comissárias de bordo, diante de um suposto comentário de um passageiro sobre o freio da aeronave em que estava. A reportagem contém o depoimento do passageiro que afirma que as comissárias perderam o controle, se exaltaram e o agrediram. Cita, ainda, que uma começou a chorar e ficou completamente transtornada, pois tinha amigos no avião que caiu em SP, segundo o jornal. A falta de acompanhamento do público interno gerou transtorno cinco dias após a tragédia. A medida mais acertada seria o afastamento de todos os funcionários

da empresa, que perderam amigos no acidente, para terem o mesmo acompanhamento dado aos familiares.

Mário Rosa (2003) é claro quanto a esse tema. “Só permita que funcionários com domínio emocional continuem no atendimento ao público. Se o seu funcionário demonstra desespero, imagine o sentimento que provoca nos clientes?” (pág. 354).

No dia 6 de agosto, página 10, matéria do *Correio Braziliense* como título “Em busca de indenização”, entrevista vários familiares de vítimas do acidente com a TAM de 1996. No primeiro parágrafo, o repórter identifica semelhanças entre todas as tragédias. Um responsável nunca aparece, as verbas indenizatórias são irrisórias e o tempo que leva uma briga judicial é superior a oito anos. A reportagem ainda diz que as empresas empurram a briga judicial com a barriga. A matéria vem com uma foto grande do morador Arnaldo Silva, 77 anos, que há 11 briga para a companhia aérea pagar o estrago que o avião causou quando caiu sobre sua residência em 1996.

A empresa acabou sendo beneficiada pela briga política que virou a CPI do Apagão Aéreo. Acusações contra ANAC e Infraero em busca de responsabilizar alguém pelo acidente e atrasos nos aeroportos tiraram o foco da companhia em vários momentos. Talvez, se os deputados não tivessem mais interessados em colocar a culpa no governo, o prejuízo a imagem da TAM poderia ter sido maior.

8. Conclusão

De acordo com o que foi lido, evidenciado pela análise de conteúdo, sobre a gestão de crise da empresa TAM, na ocasião do acidente de 2007, no qual 199 pessoas morreram, concluímos que a companhia não seguiu as normas de conduta, recomendadas pelos profissionais de comunicação que estudaram o tema. A empresa tentou esconder a informação de que o reversor estava inoperante. A perda de credibilidade causou vários problemas para a TAM. Convocada para CPI do Apagão Aéreo, quase que a empresa se transforma no foco da Comissão. Apresentou um representante despreparado para responder as perguntas dos deputados e sua assessoria. Depois da perda de credibilidade, atuou apenas de forma reativa e não conseguiu se posicionar na imprensa. A gestão foi feita à base do improviso. Os públicos da companhia foram praticamente esquecidos. Pilotos falaram em “off”, comissárias que não tinham condições psicológicas para trabalhar causaram problemas alguns dias após o acidente e familiares das vítimas reclamaram publicamente da empresa.

O que fica disso tudo é que, como dizem os especialistas, a crise começa antes. Tudo tem que estar pensado, estudado e treinado. Não pode haver espaço para improvisos. O representante da empresa deve conhecer muito da organização em que atua, do assunto e estar pronto para qualquer tipo de pergunta. As idéias-força devem estar claras, principalmente, para o representante, para este conseguir transmitir a todos. Ele será a imagem da empresa para a opinião pública. Depois de explicar todas as medidas que vão ser tomadas, elas devem ser cumpridas. A assessoria deve ser pró-ativa, tomar a frente do fluxo de notícias, colocar especialistas para explicar o tema, sem dar espaços para especulações. O principal, que deve ser seguido sempre no caso de uma crise, é sempre falar a verdade. A empresa que trabalhar direito e usar a verdade como norte da gestão da sua crise tem meio caminho andado para se sair bem.

9. Referência Bibliográfica

- DUARTE, Jorge. *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia*. São Paulo: Atlas, 2002.
- MAFEI, Maristela. *Assessoria de imprensa – como se relacionar com a mídia*. São Paulo: Contexto, 2004.
- LUCAS, Luciane. *Com Credibilidade não se brinca! A identidade corporativa como diferencial nos negócios*. Summus, 2004
- ROSA, Mário. *A Era do escândalo*. São Paulo: Geração, 2003.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 1977.
- KIENTZ, Albert. *Comunicação de massa*. São Paulo: Eldorado, 1973.
- FORNI, J. José. *Na crise, é melhor prevenir do que remediar*.
- ROSA, Mário. *A síndrome de Aquiles*. São Paulo: geração Editorial, 2001.
- LAGE, Nilson. *Estrutura da notícia*. São Paulo: Ática, 1993.
- *Manual dos jornalistas em assessoria de comunicação*. FENAJ, 3º edição. [s.d]

10. Anexo

Na crise, prevenir é melhor que remediar

João José Forni*

As empresas se modernizaram. A comunicação hoje é praticamente instantânea. Nesse cenário, o pipocar de uma crise pode abalar toda a estrutura da empresa se a comunicação não for bem administrada. Cuidar da versão da crise hoje se tornou um exercício de administração estratégica da empresa. Mas isso não basta. Um bom gerenciamento da crise começa antes.

Uma coisa é certa: nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja está imune à crise. Este princípio básico da administração de crise, mesmo repetido e mais do que evidente, ainda continua esquecido por muitas organizações. Mas, se são inevitáveis, não significam sempre um desastre. A maioria das crises de imagem, se bem administradas, podem ser superadas. Mesmo a ocorrência ou divulgação de problema grave não caracteriza, necessariamente, uma crise. Existem princípios, normas de conduta, ações pró-ativas que poderão reverter situações críticas e difíceis em benefício da empresa.

Ocorrências negativas fazem parte da dinâmica das organizações. Tanto podem surgir em decorrência de catástrofes ou acidentes involuntários, fruto de fatalidades, como de erro humano, má administração, conchavos políticos, represálias ou outros interesses. Nessa hora, a mídia passa a ser o vetor natural desses conflitos. No mercado, admite-se como crise (do ponto de vista da comunicação) acontecimentos que, pelo seu potencial explosivo ou inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa. Como se descobre isso? Pelo monitoramento diário da mídia, acompanhamento dos públicos, com bom fluxo de informações estratégicas e sistema preventivo de informações.

A crise não ocorre apenas quando acontecem calamidades ou eventos de grande porte, que alcançam publicidade natural. Hoje, a administração de crises preocupa-se também com fatos aparentemente simples e insignificantes e que assumem dimensões bem maiores do que as empresas desejam e imaginam. Por erros na condução, inexperiência ou precipitação, acabam sendo mal administrados na relação com os clientes e a opinião pública.

Mas o que vem a ser administrar a comunicação de crises? Consiste em todos os passos que a organização irá tomar no sentido de esclarecer, por todas as formas e meios, seus públicos (interno e externo), com vistas a evitar desgastes à sua imagem. Saber conduzir esse processo constitui basicamente o êxito ou o fracasso na condução de uma crise.

Nas situações graves de crise, principalmente em temas polêmicos e de grande repercussão, quem deve assumir o comando da dinâmica das informações é a empresa e não a mídia. Se a mídia toma a iniciativa, será muito difícil reverter o processo. Ao

assumir o comando, adotar uma atitude realista e não tentar minimizar os fatos; comunicar as más notícias de uma só vez e mostrar com transparência as providências para resolver a crise.

Na administração da comunicação de crises existe uma série de ações que não devem ser tomadas. A mais elementar: deixar o jornalista sem retorno, quando procura alguém sobre matéria negativa. Erro capital. Ele se sente no direito de publicar a matéria, alegando que procurou a empresa e não obteve resposta. Depois fica muito difícil corrigir e explicar ao leitor uma nova versão.

Segundo: omitir-se quando existe uma crise instalada na empresa. A omissão nas pautas negativas dá ao jornalista o direito de escrever o que bem entende. As fontes devem, portanto, interferir na matéria, se tiverem explicações plausíveis. Muitas pautas negativas, algumas que poderiam desestabilizar a diretoria de uma organização, principalmente em empresas estatais ou na administração pública, são amenizadas ou neutralizadas pela pronta ação de fontes credenciadas. Essa ação implica prestar amplos esclarecimentos. Desmentir, se for o caso, ou admitir, quando o fato é irreversível, informando as providências tomadas. Ignorar uma pauta pode significar para o jornalista o medo da empresa em se explicar, o que supõe culpa. Essa culpa presumida exacerba a apuração do jornalista e transforma uma matéria, às vezes fria, em uma grande pauta. Ou seja, a reportagem toma uma dimensão que não precisaria tomar.¹

Outro aspecto a ser considerado na gênese das crises é a velocidade da comunicação. No passado, quando um fato negativo afetava alguém, existia uma grande defasagem de tempo até que o público tomasse conhecimento e o mercado reagisse. Isso acabou. O ambiente de difusão das notícias está mudando rapidamente. Além da amplitude de alcance, existe uma enorme diversidade de canais, mídias e interlocutores. “A mensagem está mais diluída, devido ao maior número de fontes de informação para os leitores, espectadores e ouvintes. Por causa dessa maior oferta de tempo e espaço, e das propensões da mídia, as boas novas tendem a alcançar uma platéia menor e as más novas, uma platéia maior.”²

A comunicação de crise enfrenta nas primeiras horas um dilema. Qual o público a ser informado primeiro? O interno ou o externo. Hoje, com a velocidade da informação e novas mídias colocadas à disposição, existe pouca diferença no *timing* que deve ser obedecido para informar cada público. O público interno deveria ser o primeiro a saber, mas as agências de notícias, pela Internet, acabam na maioria das vezes “furando” os veículos internos. Empregados, controladores da empresa, acionistas e clientes, nessa ordem, precisam receber as primeiras informações, quando ocorrem crises mais graves. Quando um fato de repercussão nacional ou internacional – que pode gerar uma crise – vai ser dado a público, definir uma estratégia ampla de divulgação, principalmente quanto aos públicos que se pretende atingir.³

¹ O assessor de imprensa tem hoje também o papel de estrategista, muito mais do que o de “apagador de incêndios”. Não há mais espaço para disputas sobre quem tem o comando da comunicação, porque essa é uma atividade estratégica da empresa.

² CASTELANO, Sandra. *O público e a mídia*. Trabalho de conclusão do curso de Gestão da Comunicação nas Organizações. S. Paulo, ECA/USP, 1999, p. 24.

³ Quando o Banco do Brasil, em março de 1996 anunciou um prejuízo de R\$ 7,8 bilhões, o maior da história bancária até então, foi construído plano de divulgação, com bastante antecedência, que previa ações e veículos a serem utilizados para cada público: empregados, governo, jornalistas, clientes, acionistas, parlamentares, aposentados, sindicatos, entidades de classe, investidores domésticos e internacionais e tantos outros. A maioria das ações foi desencadeada no dia da divulgação, embora muitas outras prosseguissem nos dias subseqüentes. Governos, quando

Ao lidar com a mídia, diz Frank Corrado (1994: 163), existem três estratégias para enfrentar notícias negativas: *não fazer nada; reagir apenas quando algo acontece; ou ser pró-ativo*. As duas primeiras alternativas, segundo ele, são estratégias conservadoras, melhor dizendo arriscadas e desaconselhadas. Para o autor, o melhor mesmo, ou seja, o mandamento básico é: *conte tudo e depressa*. Quem fugiu dessa regra acabou se arrependendo mais tarde.

Os manuais teóricos sobre crise de comunicação recomendam a prevenção como um dos melhores remédios para evitar estragos demasiados à imagem da empresa. Se não existe plano preventivo, pelo menos que sejam mapeados os principais fatos negativos que acontecem ou podem acontecer (por mais surpreendentes que pareçam). É melhor investir nessa preparação, porque as pesquisas mostram que as organizações ou governos com planejamento de crise superam melhor os momentos difíceis. A premissa do planejamento e da prevenção é a base da administração de crises. Por serem previsíveis, muitas crises podem ser estudadas e seus desdobramentos planejados.

Quando se fala em prevenir, existem duas providências adotadas hoje pelo mercado que ajudam bastante na hora do “pânico”: o comitê de crise e a escolha do porta-voz. Empresas modernas já institucionalizaram o Comitê de Crise, sempre preparado para eventual “ataques” à imagem da organização. Na crise, eleger um único porta-voz, que passe credibilidade, tenha treinamento para lidar com a imprensa e conheça profundamente a própria empresa e o problema. Esse porta-voz é um dos elementos-chave no desenlace da crise. Uma entrevista mal organizada, declarações pouco convincentes ou equivocadas irão exacerbar o problema e não resolvê-lo.

O mercado está apreendendo – e na prática se confirma - que uma organização deve informar da maneira mais rápida e completa possível as ocorrências negativas e prejudiciais à sua imagem. Além de exercer o controle da informação, acalma o público atingido e mostra respeito pelo consumidor, acabando com os boatos e restaurando a confiança.

Nada melhor, portanto, para prevenir os impactos negativos de uma notícia do que uma política aberta e continuada de relacionamento com a mídia. Quem não se acostumou a tratar corretamente os jornalistas, prestando-lhes informações e fazendo disso uma prática saudável e rotineira corre maior risco numa crise.

Deve-se reconhecer também que passado e credibilidade não imunizam ninguém contra a crise. A diferença é que os envolvidos na crise estarão mais preparados para enfrentá-la e com amplas possibilidades de dar a volta por cima se o saldo for credor. A construção da credibilidade certamente passa pelo bom relacionamento com a mídia – o que significa transparência e atenção ao trabalho dos jornalistas –, respeito ao meio ambiente, à comunidade local, aos próprios empregados, às leis. Enfim, um capital acumulado ao longo do tempo e que pode ser um ativo muito importante na hora em que um episódio negativo atravessa o caminho da empresa.⁴

tomam decisões que afetarão a vida de milhões de pessoas, como no episódio do racionamento de energia, devem construir um plano de comunicação que inclua todos os públicos estratégicos e mídias. Um único desliz pode pôr todo o plano a perder.

⁴ Um dos fatores decisivos para o sucesso da Johnson & Johnson no episódio de envenenamento de cápsulas de Tylenol, em 1982 – que se tornou um clássico na gestão de crises - foi a credibilidade da empresa nas suas relações com a mídia, consumidores e sociedade. “A empresa respondeu com seriedade a dois dos atributos indispensáveis nos momentos de crise: coerência nas ações e compromisso com a opinião pública” (VIANA, 2001: 167-168). E mais “O caso do Tylenol é antes um importante exemplo de uma organização que assumiu a responsabilidade pelos seus

O potencial fiscalizador da mídia pode desencadear pequenas ou grandes crises, a qualquer momento. A diferença está em quem se preparou ou não para situações críticas. A maioria dos autores alerta para a o caráter inevitável de crises que não avisam. O que vai fazer a diferença é a forma de enfrentá-las, principalmente a qualidade das relações com a imprensa e com os públicos que interagem com as empresas, os governos, as personalidades públicas.

A primeira preocupação das empresas ou órgãos públicos, quando se envolvem em situações críticas, como tragédias, acidentes ou denúncias graves é tentar resolver logo a parte operacional, para tentar minimizar a repercussão. Atacam a crise e esquecem a versão. Há casos mais ostensivos em que se tenta até mesmo esconder ou mascarar o problema. O prejuízo ou as conseqüências reais do fato parecem não incomodar, até porque nesse momento a ética já foi para baixo do tapete. Para a imagem da empresa, a repercussão no mercado, entre os concorrentes, governo, clientes, patrões, controladores acaba tendo mais importância. A versão da imprensa, portanto, é a grande dor-de-cabeça de empresários e governos, porque ela pode fazer mais estrago do que a própria crise.

Muitos executivos desdenham das ações de comunicação e depois lamentam a versão dos jornalistas.⁵ Um princípio básico que deveria ser seguido é *se não quer que publique, não deixe acontecer*. “O melhor meio de evitar críticas é ser incriticável”, diz Mamou (1999: 79). Seguir esse princípio evitaria muitos episódios negativos. Não existem segredos ou ações, por mais reservados, que não possam chegar ao conhecimento público. Hoje, as relações com a mídia evoluíram tanto que os executivos, assessorados pela área de comunicação, têm condições de avaliar eventuais repercussões negativas de algumas decisões.

Se um órgão público, por exemplo, constantemente sob vigilância do cidadão, do contribuinte e, por extensão, da imprensa, toma uma decisão de risco, isto é, assume gastos difíceis de explicar, como por exemplo, o custeio de festas, dispêndios supérfluos ou viagens inexplicadas, não pode se irritar se os jornalistas descobrem e publicam. A imprensa cada vez mais assumiu o papel de fiscal do contribuinte. Melhor, portanto, não tomar decisões, que amanhã poderão repercutir negativamente, para depois ficar construindo versões paliativas que a mídia e o público não acreditam. E mais: se o deslize aconteceu e saiu publicado, o melhor é “engolir” e ficar quieto. Resposta, só se for convincente.⁶

produtos sem ter sido forçada a isso”. MITROFF, Ian I. *Managing crises before they happen*. New York: AMACOM, 2000, p. 16.

⁵ Outro caso que se tornou célebre na administração de crises é o do vazamento de 40 milhões de litros de óleo, em 1989, do petroleiro Exxon Valdez nas costa do Alasca. O episódio foi tão mal conduzido do ponto de vista da comunicação, que uma semana depois, com a repercussão negativa em todo o mundo, o presidente da Exxon (Esso) teve que reconhecer que sua preocupação tinha sido solucionar o problema operacional e esquecera da versão que a mídia estava dando ao episódio. Dez dias depois do acidente, a Exxon publicou desculpas oficiais nos jornais de todo o país. Tarde demais. A imagem da empresa tinha sido fortemente atingida. E até hoje é um acidente lembrado mais como um *case* negativo na administração de crises. Para mais informações ver Susskind & Field (1997) e Villela (1998).

⁶ “Às vezes, determinadas empresas são vítimas de notícias habitualmente distorcidas, criando-se uma imagem irreal delas diante da sociedade. É o caso do setor público produtivo. A falência dos governos brasileiros afetou as empresas estatais. Na maioria das pesquisas em que o público aponta instituições com imagem negativa, os governos – mesmo por suas diferentes instituições – ocupam a primeira posição, invariavelmente (...) Há uma má vontade do público e da imprensa com tudo o que se refira ao Estado e às suas instituições.” ROCHA (1996: 163)

Deve ser levado em conta, também, na administração da comunicação da crise, que a empresa continuará existindo, depois e apesar da crise. Isso implica responsabilidades ao executivo na hora de encarar a imprensa. Muitas vezes, o dirigente livra sua cara, mas deixa a empresa exposta, o que no mínimo indica falta de ética e de profissionalismo. A imagem da instituição está sempre acima do interesse individual, mas no Brasil, onde a descontinuidade administrativa se constitui em um dos graves problemas na administração pública, os dirigentes nem sempre seguem esse princípio. Será muito difícil a reputação do executivo sair preservada, quando a imagem da empresa está indo água abaixo.

Lição que fica: prevenir é melhor que remediar. Ditado que cai como uma luva na administração de crises. Com a mídia, a relação transparente, segura e ética poderá até amenizar o problema, porque uma crise bem administrada poderá reverter em ganho de imagem e de mercado para a empresa.

**João José Forni, é formado em Letras e Jornalismo. Mestre em Comunicação pela Universidade de Brasília. Trabalha com assessoria de imprensa, desde 1977. Além da experiência em gerência de comunicação e no relacionamento com a imprensa,, é instrutor de media training, professor universitário e palestrante em eventos de comunicação.*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS SOBRE CRISE

- CAPONIGRO, Jeffrey R. *The crisis counselor*. Chicago: Contemporary Books, 2000.
- CASTELANO, Sandra. *O Público e a Mídia*. Dissertação do Curso de Gestão da Comunicação nas Organizações. São Paulo: ECA/USP, 1999.
- CORRADO, Frank M. *A Força da Comunicação*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHAPARRO, M.C. *Jornalismo na fonte*. In *Jornalismo brasileiro: no caminho das transformações*. (Org. Dines A.; Malin M.) Brasília: Banco do Brasil, 1996.
- LOPES, Marilene. *Quem tem medo de ser notícia?* São Paulo: Makron Books, 2000.
- MAMOU, Yves. *"A culpa é da Imprensa"*. São Paulo: Marco Zero, 1992.
- MITROFF, Ian I. *Managing crises before they happen*. New York: AMACOM, 2000.
- RAMONET, Ignacio. *A tirania da comunicação*. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.
- ROCHA, Marco Antonio. *Imprensa e empresas em busca do lead*. In *Jornalismo Brasileiro: no caminho das transformações*. (Org. Dines A.; Malin M.) Brasília: Banco do Brasil, 1996.
- ROSA, Mário. *A síndrome de Aquiles – Como lidar com as crises de imagem*. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- SUSSKIND, Lawrence & Field, Patrick. *Em crise com a opinião pública*. São Paulo: Futura, 1997.
- VIANA, Francisco. *De cara com a Mídia*. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

VILLELA, Regina. *Quem tem medo da imprensa?* Rio de Janeiro: Campus, 1998.